

第127回 維持管理研究会 議事録

- 開催日時：2022年2月17日(木) 16:00~17:40
- 場所：Zoomリモート開催
- 出席者(敬称略) 13名
上辻、大下、金子、國定、熊澤、清水、守護、高橋、徳山、柳本、福島、柳本、中谷(記)
- 研究テーマ

先月の研究会では「福島第二原子力発電所で何が起こったのか?」DVDを鑑賞し、緊急事態発生時の対応について検討しました。

今月は、この続編として緊急事態発生時の組織体制の在り方や緊急時の対応方法について、ICS体制をベースに緊急時対応すべきミッションや指揮命令系統などについて意見交換を行った。

また、緊急事態発生時の組織体制や基本行動(やるべきこと)について、各社の現状などを含めて、あるべき対策本部体制について検討した。

<危機対応の考え方 抜粋>

危機管理の考え方

(緊急事態発生時の基本行動)

危機とは!

危機は、刻々と変化するものである
「事象」ではなく「刻々と変化する状況」のこと

- ① 対応方法によって、状況は悪化したり好転したりする
- ② 対応が遅れると、収益圧迫や企業存続に關わる
- ③ 刻々と変化する状況をマネジメントしなければならない
- ④ 場当たり的な対応では、要身の対応となり後手となる
- ⑤ 想定外に見舞われても、適切な対応が必要である

1. 危機対応の流れ

緊急事態発生時には、被害を出来る限り小さくさせ早期復旧を図るために、臨機応変な危機対応を行う必要がある。

危機対応で最も重要なことは、トリアージ能力と迅速な行動が要求される。

2. 危機対応コミュニケーション

全社対策本部は、ステークホルダーとの連携と速やかに情報発信が重要である。

各ステークホルダーへ速やかに正確な情報を発信するために、発信方法を明確に定める重要な通信手段を確保することが重要である。

3. 危機対応の考え方

危機対応は、常に一手先を読み先手を打って行動することが重要である。

経営者として最も重要な責務は、危機到来を予測し事前に備えることである。

戦略的な危機対応!

- ◆ 最終ゴールをイメージし達成すべき目標設定を行う
指揮命令系統や組織構造を明確化、フレキシブルな組織体制にする
- 最終まで諦めずやり続ける精神力を持つ
- ◆ 全体的な戦略と個別戦略に棲み分けた対応を行う
- 戦略と戦術を分けて対応する
- 現状を把握して、事前のアクションプランを最適化し行動する
- ◆ 優先順位を決める(トリアージ)
- やることを明確化する(時系列・機能別・役割別)
- 増大する対応に対して重要なポイントに集中する

※情報は短時間で変化し消失する!

- ◆ 時間の要素が大変重要である
⇒ 一つの情報なのか? 必ず記憶を返る
- ◆ 主観に左右され、環境に支配される
⇒ 緊急事態発生時の心理である(ヒートアップ)
- ◆ 目的意識がないと必要な情報は捕捉できない

- ① 共有すべき情報の種類・範囲
(人命救助、関連組織、社会全体)
- ② 時間経過に応じた情報収集・整理
(安否確認、救命救護、被害拡大防止、資産保全、事業継続)
- ③ 情報の信ぴょう性
(情報の分析、重要度・緊急度、情報のトリアージ)
- ④ 情報共有に必要な設備
(使い易い、他拠点との連携性、平時から活用、確実性)

4. 危機発生時の基本行動

大地震や火災等が発生したときは、全社員が危機意識を持って冷静に行動することが最も重要である。

経営者には、信頼できる組織を作り、スピードある決断と実行力が要求される。

- ◆ やるべきことを明確化
⇒ 時系列、役割別に整理
⇒ 組織(機能)別に整理
- ◆ 指揮命令系統の明確化
⇒ 権限委譲の明確化
⇒ フレキシブルな組織構成
(災害レベルや参集状況に応じて体制を変える)

情報共有

- ① 問題(状況)は何なのか? ⇒ 現状把握(情報収集/整理)
- ② どれから解決するのか? ⇒ 優先順位(トリアージ)
- ③ どうやって解決するのか? ⇒ 戦術、戦術の検討
- ④ 解決に何が必要なのか? ⇒ ツール、設備機器、配送手段など
- ⑤ 必要なコストは? ⇒ 総合的な必要の費用算出

5. 危機対応の組織要件

緊急対応とは、緊急事態発生時に人命安全、資産(財産)、環境を保護すること、及び危機情報を明確にすることである。

緊急対策本部(EOC)を構築し、復旧活動に対する危機対応を行う。

《参考》組織体制図

災害発生時の組織体制・機能により、事業継続・復旧能力に大きな差がでるため、事前に行動基準と指揮命令系統を明確化し、訓練・演習を繰り返し実施しておくことが重要である。

※リーダーとしての必須行動
状況認識の統一、活動目標の共有、目標達成手段の合意、担当者の決定

6. 事象と危機対応

災害対応は、柔軟性と対応性が重要である!

繰り返し発生する課題 ⇒ 事前に構想しておく
新たに発生する課題 ⇒ 決定権を持つ人が決断(決心)する

5. 所見

緊急時の組織体制については、メンバー各社に様々な悩みを持っているようであった。

特に対策本部組織の体制において、経営トップの社長を対策本部長に据えている企業（小規模除く）が多くある。しかし経営トップ（社長）は、経営的な観点から長期的な戦略や顧客対応に専念すべきであり、目の前のインシデント対応は、選任した部下に任せて定期的な状況を報告と重要ポイントを指示する程度であるべきである。

なお、経営トップ（社長）を名目的に対策本部のトップに据えている企業もあり、緊急事態発生時に本当に機能するのか疑問を持っている方々もいます。

各社の組織規模や体制に応じた緊急時の組織体制を構築されていますが、いざという時のために緊急時の行動手順書（チェックシート）を作成し、事前に訓練・演習を積み重ねて経験しておくことが最重要である。

<次回予定>

・令和4年 3月17日（木）16:00～17:30

以上